



## U ovom broju...

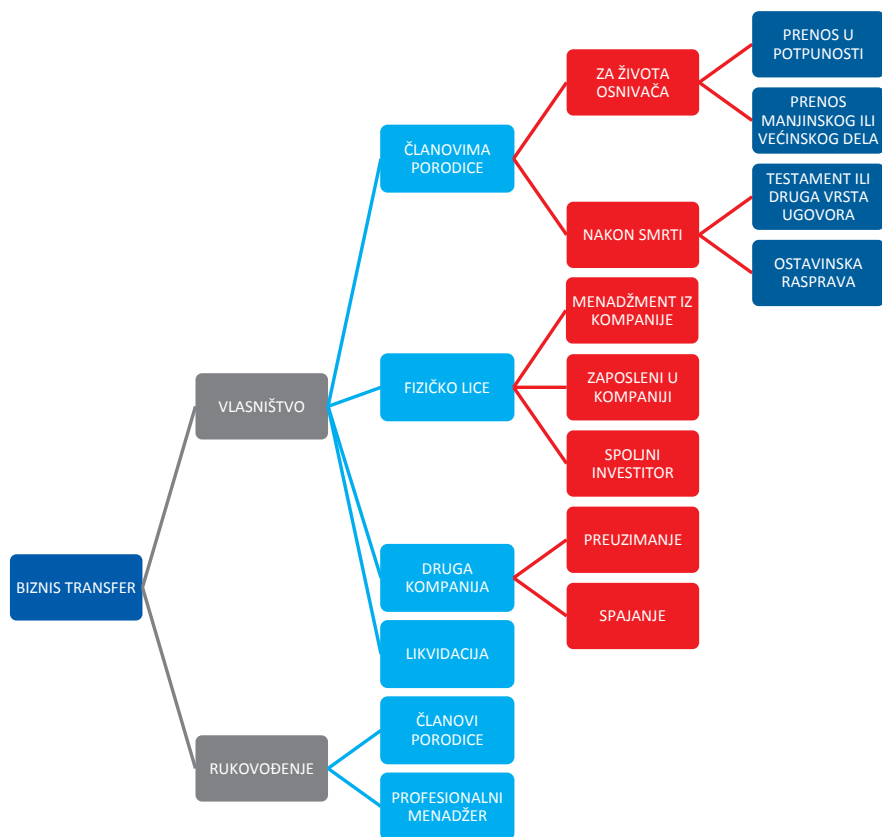
Zbog istorije i biologije a zarad budućnosti	2
Najbolje organizacije najbolje rešavaju probleme - A Vi?	4
Neophodna je promena paradigme u teoriji menadžmenta i liderstva	6
Gazda	7
Praktični ALP saveti lidera koji pravi nove lidere	9
Stres - posledica komunikacije sa budalama ili budalom	10
Sastanak Kluba 2040 održanog na Zlatiboru	11

# Biznis transfer – prenos poslovanja

# Zbog istorije i biologije a zarad budućnosti



Boris Vukić, partner Adizes SEE



## Moguća rešenja biznis transfera<sup>4</sup>

Adizes SEE (ASEE) se od 2006. godine bavi pružanjem podrške porodičnim kompanijama na prostoru bivše Jugoslavije. Ta podrška se u najvećoj meri odvija kroz konsalting usluge pri pripremi, to jest profesionalizaciji kompanija, kroz savetovanje osnivača i porodica u definisanju porodičnih politika i edukaciju i pripremu naslednika.

Kritična faza u razvoju preduzetničkih, mikro, malih, srednjih i velikih kompanija koje su u vlasništvu osnivača ili osobe koja je kupila neku kompaniju i njegove porodice jeste biznis transfer. **Biznis transfer** podrazumeva prenošenje poslovanja preduzeća na drugu osobu (deca, menadžeri, zaposleni, drugi preduzetnici ili menadžeri...) ili preduzeće čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovnih aktivnosti preduzeća.

Zbog istorije i biologije, a zarad budućnosti, ASEE Centar je uradio istraživanje o biznis transferu. Istorije, jer je aktuelnost problema biznis transfera dodatno naglašena u Srbiji zbog velikog broja transfera koji će se u narednim godina dogoditi u preduzećima koja su osnovana u poslednjim decenijama XX veka. Biologija čini svoje i oni koji su u najboljim tridesetim godinama pokretali kompanije sada su zakoračili u šestu,

sedmu deceniju. Uspešnosti u sprovođenju biznis transfer procesa u Srbiji zavisice od razumevanja uloge i odgovornosti mnogih: brojnih ministarstava (privrede, rada, finansija, pravde), banaka, konsultanata, računovođa, advokata i, pre svega, samih vlasnika preduzeća koji imaju najveću odgovornost, ali i privilegiju da donesu odluku o započinjanju ovog procesa čime utiču na budućnost preduzeća koja su osnovali i uspešno razvijali dugi niz godina.

Da li i kakve odgovore imaju na biznis transfer, kako vide svoju budućnost i budućnost svojih kompanija, čemu se nadaju osnivači kompanije u Srbiji, istraživao je ASEE početkom 2017.

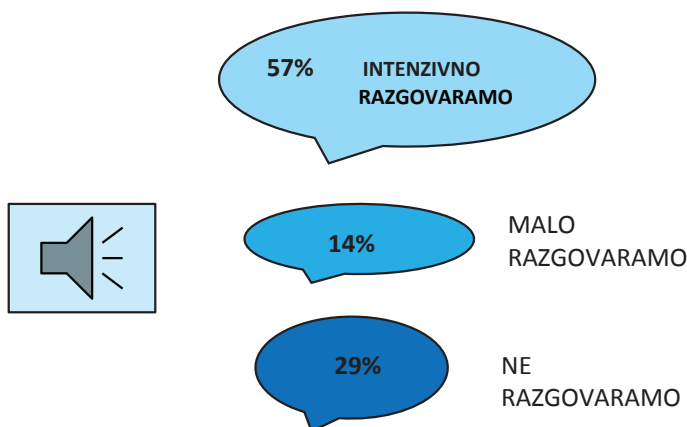
Da bismo dobili što relevantnije i reprezentativnije rezultate, odlučili smo se da koristimo upitnike i metodologiju već testirane u evropskoj praksi i nezavisnu agenciju za istraživanje tržišta.

Prvo ovakvo istraživanje sproveo je Seinajoki University of Applied Science iz Finske, a zatim su naše kolege iz Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) isto istraživanje sproveli u Hrvatskoj 2015. godine. Na bazi njihovog iskustva i uz nesebičnu podršku dr Mirele Alpeze u kreiranju upitnika i tumačenju rezultata urađen je **Biznis transfer barometar Srbija 2017**.

Bez obzira na veliku bazu kompanija i veliki broj direktnih kontakata sa vlasnicima odlučili smo se da za sprovođenje ankete kao podloge ovom istraživanju angažujemo nezavisnu agenciju kako bismo imali što „čistiji“ i relevantniji uzorak. Kvantitativno istraživanje je sprovedla agencija Masm i iz Beograda a anketa je sprovedena ili direktnim razgovorom sa osnivačima (F2F) ili putem telefonskih razgovora (CATI).

Na osnovu evropskih iskustava kao ciljna grupa identifikovani su osnivači stariji od 55 godina jer se oni smatraju potencijalno rizičnim u procesu biznis transfera. Dodatno smo pooštrili kriterijume sa zahtevom da kompanije osnivača koji budu uključeni u istraživanje zapošljavaju minimalno 20 zaposlenih.

Istraživanje je obuhvatilo 205 vlasnika kompanija i pred vama su, ne samo rezultati istraživanja, već i preporuke za poboljšanje privrednog ambijenta kao i preporuke za vlasnike šta da čine dok čekaju na poboljšanje privrednog ambijenta.



Komunikacija sa decom na temu budućnost preduzeća

## Rezime

ASEE Centar je sproveo istraživanje na temu biznis transfera od 12. januara do 6. marta 2017. godine na teritoriji Republike Srbije, u kojem je učestvovalo 205 vlasnika kompanija, starijih od 55 godina, a koji zapošljavaju više od 20 radnika.

Za razliku od Evropske unije koja *biznis transfer* posmatra isključivo kao prenošenje vlasništva nad preduzećem, **Biznis transfer barometar istraživanje** u Srbiji, osim prenošenja vlasničke funkcije, razmatra i prenošenje rukovodilačke funkcije u preduzeću. Referentna istraživanja prethodno su urađena u Finskoj i Hrvatskoj.

Kroz **Biznis transfer barometar istraživanje** identifikovano je **32.619** preduzeća (društva sa ograničenom odgovornošću – d.o.o.) u Srbiji sa većinskim vlasnicima koji imaju 55 ili više godina starosti koja bi, prema kriterijumima EU, trebalo da se počnu informisati i pripremati za *biznis transfer*. Navedenih 32.619 preduzeća čine **28%** u ukupnom broju registrovanih preduzeća (d.o.o.) u Srbiji, u njima radi **180.016** zaposlenih (**26,7%** od ukupnog broja zaposlenih među d.o.o.).

Istraživanje je pokazalo da 92% preduzetnika starijih od 55 godina ujedno su i vlasnici i osnivači preduzeća – bez ličnog iskustva u *biznis transfer* procesu i preuzimanju preduzeća od prethodne generacije. Oni pored vlasničke imaju i menadžersku funkciju u preduzeću u 88 odsto slučajeva. Nedostatak iskustva u transferu poslovanja predstavlja otežavajuću okolnost u sprovođenju tog procesa u Srbiji, s obzirom da je većina preduzeća u Srbiji osnovana u poslednjim decenijama 20. veka (77,5%) i u kojima se očekuju transferi i vlasništva i rukovođenja.

U Srbiji samo 6 odsto vlasnika misli da će preduzeće biti prodato. Čak 77 odsto njih očekuje da će porodica nastaviti poslovanje i održati vlasništvo nad preduzećem. Takođe, preko 77 odsto anketiranih vlasnika u Srbiji računa da će preduzeće u budućnosti voditi neko od članova porodice a od toga 92% očekuje da će to biti njihovo dete. U Evropskoj uniji udeo preduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%, dok u rukama porodice ostane 15 – 35%. Visoka očekivanja vlasnika preduzeća u Srbiji o prenošenju poslovanja na članove porodice odraz su u velikoj meri njihovih želja i vizije koja tek treba da se suoče sa realnim mogućnostima - spremnosti i sposobnosti članova porodice.

Istraživanje je pokazalo da samo 19% vlasnika gleda na *biznis transfer* proces kao svoje potpuno povlačenje iz vođenja preduzeća. Ostali svoju povezanost sa preduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savetnika (45%), zaposlenja na puno radno vreme na nekoj drugoj poziciji (20%) ili nepunog radnog vremena (12%).

Preuslov za razmišljanje o budućnosti preduzeća i procesu prenosa poslovanja je **osveštenost vlasnika** o neminovnosti promene njihove uloge u rukovodilačkoj i vlasničkoj funkciji preduzeća. Prema rezultatima **Biznis transfer barometra Srbije**

više od polovine vlasnika namerava da svoju ulogu menja u idućih 5 ili više godina i od toga 32% u sledećih 5-10 godina, a čak 23% u više od 10 godina.

**Uzimajući u obzir navedeni udeo rizičnih preduzeća, u ukupnom broju preduzeća u rukama generacije 55+, može se proceniti da više od 12.400 preduzeća predstavljaju rizičnu grupu zbog nepravovremenog planiranja biznis transfera, te je na taj način ugroženo više od 68.000 radnih mesta.**

Istraživanje je pokazalo da je tema *biznis transfera* značajna za Srbiju iz sledećih razloga:

- Značajan broj vlasnika će se u skoroj budućnosti suočiti sa pitanjem *biznis transfera*
- Potcenjena je složenost problema
- Nedovoljno je primera dobre prakse
- Nedostaje sistemske podrške od strane relevantnih institucija

## Preporuke

Uzimajući u obzir rezultate **Biznis transfer barometra** u Srbiji moguće je i potrebno definisati dve vrste preporuka:

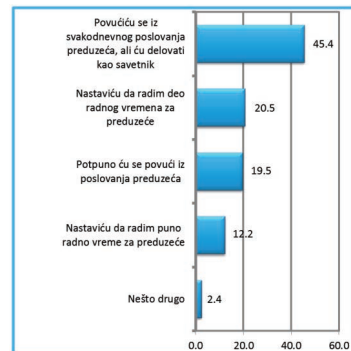
- za subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta
- za vlasnike kompanija

*Preporuke za subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta*

**Preporuka 1:** Pokretanje kampanja na jačanju svesti vlasnika preduzeća od 55 i više godina starosti o kompleksnosti *biznis transfer procesa* i važnosti pravovremene pripreme za taj proces.

**Preporuka 2:** Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja porodičnih preduzeća u Srbiji.

**Preporuka 3:** Razvijanje i sufinansiranje programa podrške usmerenih na jačanje



Uloga vlasnika u preduzeću nakon završenog procesa biznis transfera

kapaciteta porodičnih preduzeća za uspešan generacijski transfer.

**Preporuka 4:** Ukazivanje na moguća alternativna rešenja *biznis transfera* i kreiranje finansijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) preduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja.

*Preporuke za vlasnike preduzeća (dok čekaju subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta)*

**Preporuka 1:** Pripremite vaše kompanije da mogu da posluju bez vaše uključenosti u proces rukovođenja i kroz proces profesionalizacije obezbedite: održivost, profitabilnost i transferabilnost preduzeća čiji ste vi vlasnici.

**Preporuka 2:** Napišite „prvi list“ nakon kojeg će slediti ostala dokumenta kojima ćete obezbediti pripremu porodice, naslednika, kao i vašu pripremu za budućnost. „Prvi list“ papira predstavlja rezultat razgovora na osnovu kojeg će biti definisana vlasnička struktura, način upravljanja vlasništvom i međusoban odnos vas, vaših naslednika i vaše porodice prema kompaniji u budućnosti.



Više informacija o istraživanju, rezultatima i preporukama na [boris.vukic@adizes.rs](mailto:boris.vukic@adizes.rs)

# Najbolje organizacije najbolje rešavaju probleme – A Vi?



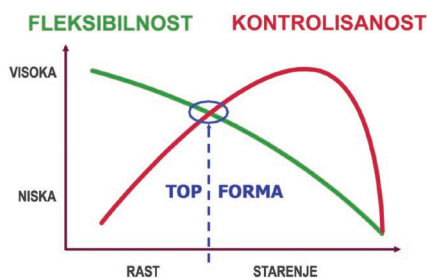
Dr Zvezdan Horvat, direktor i partner Adizes SEE

## Integratorski Workshop

### SISTEMATSKO REŠAVANJE PROBLEMA

Sveobuhvatan workshop kako sistematski voditi timove za rešavanje problema u organizacijama  
Beograd, 2.10. - 6.10.2017.

Gde se jedna organizacija nalazi u životnom ciklusu određuje odnos koliko je fleksibilna i koliko drži stvari pod kontrolom. Mlade organizacije poseduju kreativnost ali je ona najčešće skoncentrisana kod jedne osobe. Stare organizacije generalno imaju problem sa kreativnošću. I tu je zajednički imenitelj. Od stadijuma Go-go pa nadalje imamo potrebu za organizacionom kreativnošću i integracijom jer organizacija postaje sve veća, uvode se sistemi kontrole i postoji problem da se organizacija fokusira isključivo na Proizvođenje rezultata i Administraciju. Na putu ka Adolescenciji se jedan veliki problem otklanja; uvodi se sistem, ali organizacionom kreativnošću se sve manje bavimo.



Zašto postavljeni sistem nije dovoljan? Promene koje se dešavaju u okruženju su jedina konstanta u našem životu. One se dešavaju van naše moći, van našeg uticaja. Normalno, promene dovode do problema i važno je shvatiti da sve kompanije na svetu imaju problema, samo je pitanje kako se nose sa njima. Problemi zahtevaju rešenja koja opet dovode do promena. Ulazak u ovakav zaplet može čoveka da izbezumi jer, što je veće ubrzanje promena, veće je i ubrzanje nastajanja problema. Kako se izvući? Prva reakcija klasičnog menadžera može da bude, pa hajde da usporimo, tada nećemo dodatno izazivati promene, hajde da sačekamo. Ali, konkurencija ne usporava, promene se dešavaju, a klasičan menadžer izgleda kao noj koji je zabio glavu u pesak. Haotične promene takođe mogu da budu pogubne. Promenama moramo da upravljamo i da sistematski rešavamo probleme koji su nastali usled promena.

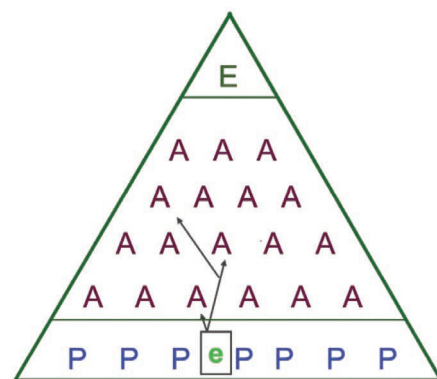
Moramo se stalno menjati i prilagođavati, a ponekad i inicirati promene i to u svim oblastima. Na primer, možete zahte-

vati da idete ili da vas pošalju na neke treninge ili sajmove, a sve u cilju povećanja vašeg znanja i svesti o proizvodima ili tržištu. Međutim, postoji čitav niz oblasti za koje se nećete gurati da učite i imate inicijativu, ali kompanija ima potrebu da vi ovladate tim znanjima ili oblastima. Zamislite da ste farmaceut koji je ceo život bežao od finansija, kolika je verovatnoća da ćete sami otići na neki seminar Finansije za menadžere? Veoma mala. Samoinicijativa je uvek dobra, ali često ne i dovoljna. Upravljanje po definiciji znači da kažemo šta želimo da se uradi i da se to nakon toga i uradi. Tako i u ovom primeru – ako postoji upravljanje, neko će reći kojim znanjima treba da ovladate jer to kompaniji treba. Ako budemo čekali da se vi sami dosetite, ko zna koliko ćemo čekati? Organizacija treba da ima sistematsku inicijativu, a ne da čeka.

Slično je i sa rešavanjem bilo kojih problema u organizaciji. Ko zna koliko ćemo čekati da se dosetite da neke probleme rešite. Neke probleme ćete odmah rešavati po principu „drži vodu dok majstori odu“, ali najčešće su to čisti operativni problemi, a neke ćete sigurno ostavljati za kasnije. Možda ćete staviti neki predlog u kutiju za ideje. Nešto će vam jako smetati pa ćete se potruditi da rešite, često po principu zakrpe. Nešto šire, dugoročnije, razvojno ćete odložiti pošto nije hitno. A verovatno je važno i, pošto nema direktnog pritiska, to će se odlagati dok ne postane i hitno i važno, a tada može da bude kasno. To znači da i u organizaciji treba sistematski pristupiti rešavanju problema, ne samo čekati da nešto postane kritično.

Klasične organizacije nisu strukturirane za promene. Ako neki mali „preduzetnik“ sa idejom želi nešto da promeni u organizaciji, ide kod svog šefa koji najverovatnije nema ovlašćenja da odobri tu ideju – promenu. Ako je mali „preduzetnik“ dosadan možda uspe da zakaže sastanak na sledećem hijerarhijskom nivou, ali sa istim ishodom. Možda i na još jednom više, verovatnoća je vrlo mala da dođe do prve osobe u firmi koja bi mu rekla – da, to nam treba, krenimo odmah da menjamo. Put kroz slojeve administracije ili hijerarhije do velikog preduzetnika nije lak.

O kojim problemima pričamo? O svim mogućim unapređenjima u prodaji, mar-



ketingu, proizvodnji, razvoju proizvoda, logistici, upravljanju ljudskim resursima, računovodstvu... To mogu biti, na primer:

- Zastareli proizvodi i usluge
- Nedovoljno kvalitetni proizvodi
- Predug razvoj proizvoda
- Neadekvatno održavanje
- Nedovoljna briga o zadovoljstvu klijenata
- Neadekvatan pristup tržištu
- Nedovoljni prihodi po nekoj grupi proizvoda
- Veliki troškovi u nekoj oblasti i nedovoljan profit
- Nedovoljno prilagođavanje zahtevima tržišta
- Neefikasnost u raznim delovima firme
- Nerazumevanja između odeljenja
- Nedovoljno privlačenje, razvijanje i zadržavanje talenata

... Kada pogledate suštinu ovih problema, da bi bili rešeni, oni zahtevaju dve stvari:

- uključenje ljudi iz organizacije (Integracija), i
- drugačiji pogled na stvar (preduzetništvo).

Da bismo to ostvarili treba nam novi, drugačiji pristup rešavanju problema, svakako ne ishitreno gašenje požara. Samo kao mala napomena, definicija ludosti kaže – radi sve kao i do sada, a očekuj da će se nešto drugo desiti. Moramo drugačije, jer ako se mi ne budemo menjali menjaće se konkurencija, a onda ko zna... Mnogi pristupi se danas mogu naći, često orijentisani na softversku industriju i razvoj novih proizvoda (Agility framework, Scrum, Deft, Lean, Kaizen, Kepner Tregoe...), ono što nam re-

alno treba je sistematski metod ili pristup rešavanju problema u celoj organizaciji, a ne samo u jednom delu. Potrebna nam je univerzalnost i mogućnost upravljanja celim procesom promena.



Adižesov pristup je poznat po tome da se bazira na kreiranju jasne organizacione strukture, ali to nije sve. Struktura nije dovoljna da bi se balansirala fleksibilnost i kontrolisanost. Da bi se rešio problem stalnih neophodnih promena potrebno je uvođenje paralelne strukture sinergetskih timova – sinertimova koji rešavaju multifunkcionalne probleme unutar organizacije. Multifunkcionalnost je potrebna jer se najčešće u organizacijama problemi dešavaju kada dve organizacione jedinice koje nisu nadređene jedna drugoj treba da saraduju. Treba doći do rešenja, a ne da li će neko preseći i narediti. Ta kompleksnost u rešavanju problema se sve više dešava u našem okruženju. Nema autokratskih odgovora genija koji zna, već do rešenja treba doći sistematski, a zatim to rešenje i sprovesti. U svim vrstama industrije ovo postaje jasno, mada visoko tehnološke industrije prednjače u praktičnoj primeni ovakvih metoda. Klasična organizaciona struktura suštinski služi da uspostavi kontrolisanost (PA). Paralelna struktura timova koji rešavaju probleme u celoj organizaciji, na različitim nivoima kreira fleksibilnost (EI). Neophodno je stalno raditi na nekim organizacionim problemima i to u svim oblastima, procesima i organizacionim celinama. Nije dovoljno samo skupiti ljude da se reši problem. Često je iskustvo sa tih sastanaka veoma loše, i to po mnogim elementima. Zbog toga mi smatramo da nije svaka grupa tim, niti oni imaju pravi način za rešavanje problema u firmi. Po nama, tim postaje sinertim ako ima:

- Uloge u timu,
- Proces kako se rešavanje problema vodi, i
- Pravila za interakciju članova tima.

U raznim metodologijama možete naći i preko deset uloga u timskom rešavanju problema. Mi smatramo da su dve kritične uloge – Integrator (orijentisan na **kako** tim radi) i Implementator (orijentisan na **šta** tim radi). Integrator upravlja timskim procesom rešavanja problema, objedinjuje, povećava ili smanjuje brzinu rada i pomaže članovima tima da se „čuju“. On stvara klimu otvorenosti i optimizma, upravlja, ali ne dominira i konfrontira različita stanovišta i ideje. Implementator insistira na kvalitetnim odlukama u zadatom vremenu, obezbeđuje ideje, preseca situacije u kojima ne može da se ostvari konsenzus, preuzimajući odgovornost za odluku koji i finalizuje. Svi

ostali članovi neophodnih timova su izvori ideja i pozvani su da bi govorili „kako da“, a ne „kako ne“. Timovi se sastavljaju tako da uvek postoji osoba koja ima ovlašćenje da donese ili formalizuje odluku ili rešenje, dok su ostali pozvani ili zato što imaju znanje ili zato što će posle oni sami i sprovesti to rešenje. Na ovaj način sprovođenje rešenja je izuzetno efikasno. Veoma je važno uključiti ljude da, umesto da budu deo problema, oni postanu deo rešenja. Nažalost, dešava se jedan fenomen u – jaši konja kog možeš da jašeš – ili postoje radni i paradni konji. Uvek iste ljude uključujemo u rešavanje svih problema. Važno je ponekad uključiti i angažovati i neke druge organizacione jedinice baš da bi svi kreirali neophodne promene.

Proces rešavanja problema je izuzetno važan i to znaju svi koji su bili na lošim sastancima. Haotičan pristup vodi ka nerešenim problemima i priličnom nezadovoljstvu. Tim pre ako pričamo o kompleksnim problemima koji se ne mogu rešiti tek izdavanjem naređenja i pojedinačnim aktivnostima. Razrađen pristup kako Integrator vodi tim, kroz koje faze, kako da se svi čuju, kako da svi učestvuju je izuzetno važan. Tim se vodi od definisanja problema, definisanja zadataka, kriterijuma za dobro rešenje, pronalaženje rešenja, definisanje plana sprovođenja sve do mera za podsticanje rešenja. Ovaj Adižesov pristup je rezultat dugogodišnje prakse i daje izuzetne rezultate i omogućava stalnu i uspešnu borbu sa promenama.

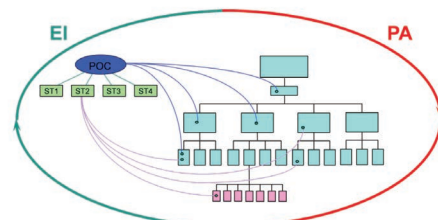
Značaj pravila za interakciju ili disciplinu u radu su takođe poznati svima koji su bili na lošim sastancima. Bilo da je rezultat anarhija na sastanku, bilo da je rezultat diktatura u kojoj niko ne sme ništa da kaže, od rešavanja problema nema ništa. Pravila paradoksalno kreiraju dobru i kreativnu atmosferu, dok haos čini sve obrnuto. Iz ličnog dugogodišnjeg iskustva, na organizacionim promenama u mnogim kompanijama, nedostatak sistema i pravila je najviše smetao u postizanju dobrih rešenja i zadovoljstvu u radu. Ljudi vole da se drže pozitivnog reda.

I sada zamislimo da je neki kompleksan problem rešen. Tim je vodio Integrator, u timu su bili oni koji znaju, koji će sprovesti rešenja i imaju ovlašćenja za finalizaciju. I sve je prošlo kako treba, ali postavlja se pitanje da li je to dovoljno. Ovo jeste bio opis sistema, ali samo za jedan ili eventualno više povezanih timova koji su rešavali jedan kompleksni problem. To nije dovoljno za sistemski pristup kreativnim organizacionim promenama. Zbog toga nam je potrebna paralelna struktura timova i tela koja kreiraju nove timove i nadgledaju sprovođenje kreativnih promena.

U praksi smo imali jedan tim koji je posle nekog vremena završio, doneo odluku. Kome taj tim izveštava? U Adižesovom metodu to telo se naziva POC – participativni organizacioni savet, top menadžment proširen za još neke ključne ljude koji se sastaje da se ne bi bavio operativom već timovima, njihovim radom i kreativnim promenama. Ako izjednačite ovu vrstu sastanaka sa ope-

rativnim nikada nećete razgovarati o timovima i dugoročnom rešavanju problema. Kratkoročno uvek pobeđuje dugoročno. Ako toga nema desiće se preovlađujuća kratkoročna orijentacija u firmi koja će pre ili kasnije voditi ka starenju. Nažalost, vidam mnoge jake firme, bar u sadašnjem trenutku, koje se slabo bave dugoročnim i razvojnim stvarima tako da preovlađuje gašenje vatre a to, u vremenu velike konkurencije za koju se ne zna odakle dolazi, može da bude pogubno. Dakle, POC se sastaje na mesečnom nivou i nadgleda timove koji se sastaju češće dok ne završe i ne dođu do dobrog rešenja. Nakon toga je samo sprovođenje lagano jer se oslanja na one koji su rešenje i doneli. Tim se rasformira, sada je neophodno pokrenuti sledeći tim za neku sledeću grupu problema. Timovi imaju svoj vek dok je timsko rešavanje neprestano. Stalno se nešto u organizaciji vrti, stalno iniciramo poželjne kreativne promene i na taj način održavamo neophodnu fleksibilnost u životnom ciklusu.

Sve zajedno, participativni organizacioni saveti na više organizacionih nivoa koji kreiraju timove, rešavaju probleme u njihovom radu, nadgledaju sprovođenje i podstiču krug promena. Tada organizacija kreće ka top formi – ima definisanu strukturu, uveden sistem ali po potrebi inicira promene koje su neophodne da bi organizacija ostala u Top formi.



Ja lično ne verujem u improvizaciju u organizacijama, naročito kada pređu fazu Go-go-a. Najbolja improvizacija je dobro uvežbana improvizacija. Víc se ne improvizuje, mora da se ispriča tačno ili se niko neće smejeti. Zato i haotičan pristup rešavanju problema nema uspeha. To je snalaženje. A uvek sebe smatramo da smo kreativni, ali se to nekako ne vidi. Naša kreativnost najčešće dolazi do izražaja kada odemo u beli svet i gde nas dočeka neki sistem pa zajedno tada donosi rezultat. Ovako kreativnost u našem okruženju bez sistema zapravo predstavlja improvizaciju zbog improvizacije. A znamo gde smo...

Mi smatramo da su nam u kompaniji jasna struktura, nadležnosti, ovlašćenja i nagrade neophodni i to je osnova za put ka Top formi. Svesni smo u isto vreme da nam zbog promena treba još nešto. Ne verujemo u samoorganizujuće timove, bez hijerarhije, ali verujemo da paralelna struktura daje neophodnu fleksibilnost za kreativne promene, podstiče talente u firmi da uče o različitim aspektima organizacije, podstiče integraciju, poverenje i poštovanje i pravi perspektivne firme gde ljudi žele da rade. Malo li je?

# Neophodna je promena paradigme u teoriji menadžmenta i liderstva



Dr Isak Adizes



Originalno objavljeno Huffington Post, 2. maja 2017.

Nalik požaru, zapadne teorije i prakse menadžmenta velikom brzinom ulaze u zemlje širom sveta. Američki industrijski giganti zapisuju njihove prakse menadžmenta ili liderstva, knjige ljudi kao što su Lee Iacocca i Welsch se prevode i uvode u posao kao svete knjige. Zapadne poslovne škole otvaraju kancelarije širom sveta, šireći znanja o teorijama menadžmenta i liderstva, kao i o funkcionalnim disciplinama kao što su marketing, finansije, upravljanje logistikom i nabavkama, itd.

Napominjem da nešto što velikom brzinom ulazi u zemlje širom sveta nije samo benigna stvar, stvar bez vrednosti, logički i sistemski proces. Napominjem da je u pitanju teorija i praksa menadžmenta i liderstva koja ulazi i u sam srž političke filozofije.

Reč „menadžment“ nema prevod ni na jedan jezik na svetu, koliko znam, osim hebrejskog. Ustvari, reč *manejar* postoji u španskom jeziku, ali odnosi se samo na držanje konja ili automobila.

Verujem da metafora držanja automobila ili konja za menadžersku ili lidersku ulogu u sadašnjoj paradigmi i nije tako pogrešna.

Tražio sam po mnogim engleskim rečnicima sinonime za koncept „menadžerisanja“ i pronašao sam zajednički sadržitelj za sve takve reči: sve one posmatraju menadžment kao jednosmeran proces i tok energije: Mi, menadžeri/izvršni direktori/lideri (različite reči sa istim kontekstom), mi smo menadžment, a vi ostali niste. Mi smo menadžment, mi vodimo, a vi ste vođeni. Mi odlučujemo šta organizacija treba da radi i onda koristimo različite načine da vas vodimo. Da izvršite, da realizujete ono što smo odlučili.

Ja sam dakle menadžer, ja vodim organizaciju tamo gde odlučim da treba da ide-

mo i onda organizacija koju vodim izvršava planove koje sam ja napravio.

Moje analize knjiga i teorije menadžmenta i trgovine, kao i analize rečnika, naglašavaju taj elitistički ton u vezi menadžmenta. Evo još nekih sinonima koje sam pronašao, za reč *manage*: voditi, kontrolisati, biti nosilac, upravljati, manipulirati, planirati, dominirati, odlučivati u ime... U ovom kontekstu izraz *motivisati* je sinonim za izraz *manipulisati*, jer znači da ja znam šta želim da neko radi. Jedino je pitanje koje ostaje: kako *motivisati*, i kako učiniti da ljudi *žele da rade* ono što mi *želimo da rade*.

Japanski menadžer Konosuke Matsushita iz Matsushita Electric Industrial Company je u listu *Industrial Participation* izjavio da je suština menadžmenta u tome da se „*ideje iz glava šefova prenesu u ruke radnika*“.

Ako razmišljamo o reči *vođenje*, elitistička konotacija je ista. Ovako je o tome govorio Dwight D. Eisenhower: „Liderstvo je umetnost da *postignete* da neko drugi uradi nešto što vi želite, ali tako da *ta osoba* poželi da to uradi“.

Primećujete li da jednosmerni tok energije nije demokratski? Oni koji su rukovođeni nemaju mogućnost da kažu nešto onima koji će ih voditi ili o tome kako će ih voditi. Obratite pažnju na reči *supervizor* i *nadređeni*. Reč *supervizor* podrazumeva bolji pogled, a reč *potčinjen* podrazumeva nepovoljniji položaj.

Menadžment očigledno nije samo proces, nego i nešto što promovise strukturu elitne klase.

Elitistička, nedemokratska paradigma menadžmenta ili liderstva nastaje zbog toga što su osnivači teorije menadžmenta – Taylor, Fayol, Urwich, Newman, Koontz... prenosili svoje poglede na proces menadžmenta iz njihovog iskustva sa organizaci-

jama koje su bile hijerarhijski strukturisane, nedemokratski vođene, iz industrijskih ili vojnih organizacija. Činjenica je da je škola ljudskih odnosa u teoriji menadžmenta koju je prvi razvio Elton Mayo donela zabrinutost za ljudski element i iz toga su izašle bihevioralne teorije, ali bez promene paradigme. Menadžment i liderstvo i dalje koriste jednosmerni tok energije: ja sam menadžer/lider i ti si tu zato da budeš vođen. Ti nemaš institucionalni način da biraš hoću li ti biti lider ili ne, niti imaš nepobitno pravo da utičeš na način na koji ću te voditi. Ti mene ne možeš zameniti, ali ja tebe mogu. Takav sistem je u najbolju ruku benigno autoritarizamstvo.

Čitav ovaj okvir, verujem, liči na odnos roditelja i dece i ovo verovatno objašnjava zašto su teorije i prakse menadžmenta koje su razvijene našle svoje mesto na terenu i zašto ih ljudi razumeju.

Menadžerske teorije i prakse, bazirane na trenutnoj paradigmi, promovisu klasne razlike i polarizaciju. Promovišu sistem nagrađivanja u kojem izvršni direktor može biti plaćen nekoliko stotina puta više nego radnik. Uspostavlja se sistem u kojem oni koji imaju mnogo imaju i političku moć, dok oni koji imaju malo osećaju se marginalizovano i nemoćno, bez snage da demokratski promovisu sopstvene interese.

Posledica toga je, verujem, široko raširena depresija i apatija ljudi u pogledu rada i uslova rada. Ljudi osećaju da su osuđeni na bol i beznađe, jer ni trenutni sistem, a ni socijalizam im nije doneo nikakvo rešenje.

Ima tu još nešto. Verujem da je „sakrivena ruka“ teorije Adama Smitha, koja kaže da konkurencija, borba na slobodnom tržištu u budućnosti donosi optimalnu distribuciju resursa, takođe ima podsvesni uticaj na paradigmu menadžmenta. Ova je teorija učinila legitimnom konkurentsku borbu između menadžmenta i vlasnika. Između lidera i onih koji su vođeni. Dala je legitimitet takmičarskoj atmosferi među menadžerima i liderima.

Konkurentska borba nije samo tolerisana, nego ima i legitimitet. Paradigma konflikta je legitimna dok se okruženje konstantno menja i problem postaje sve veći jer takvo okruženje traži saradnju, a ne konkurentsku borbu.

I još nešto. Teorija i praksa liderstva i menadžmenta koja je kreirala trenutnu paradigmu je nastala na američkoj kulturi individualizma. U toj kulturi, jedna osoba ima ovlašćenja, kao pojedinac, da dovršava odluke. Iako je Odbor direktora doneo zajedničke odluke, paradigma individualizma i dalje prevladava. CEO, kojeg je izabrao Odbor i koji odgovara Odboru ima pojed-

načnu odgovornost da proizvodi rezultate i ova individualna odgovornost se odražava na kompletan sistem i sve menadžerske pozicije.

Individualizam stvara usamljenost, ne samo na vrhu. Širi se na sve menadžerske nivoe. U okruženju koje se jako brzo menja, svaki put kada na sto dođu novi problemi, usamljenost znači kontinuirani i neodbranjivi stres.

Rešenje bi trebalo da ima participativni menadžment, ali participativnost u procesu donošenja odluka nije baš kamen-temeljac američke kulture. „Vreme je novac“, participativni menadžment zahteva vreme, pa biva doživljen, u najbolju ruku, kao nužno zlo.

Rezultat svega ovoga je kultura u kojoj pritisak dominira nad donošenjem odluka, kultura jurnjave za dolarom kojim ćemo ispuniti uvek visoke finansijske ciljeve, atmosferu konkurentskih odnosa i na tržištu i na radnom mestu, usamljenost na vrhu i kroz sve menadžerske nivoe, elitizam koji demotivise ljude i vodi prema otuđenosti.

Trenutna paradigma promovise kulturu koja povećava neke ekonomske ciljeve zbog nečega, po cenu izostanka emocionalnog i društvenog ispunjenja i po cenu življenja u okruženju obespravljenih ljudi.

Ima tu još nešto što ne smemo zane-mariti. Obespravljenost na radnim mestima konstantno umanjuje političku demokratiju. Zašto bi ljudi verovali da imaju moć da

utiču na odluke u Washingtonu kada ne mogu uticati ni na odluke na njihovom radnom mestu?

Zar nije ironično da šaljemo decu da poginu gradeći demokratiju širom sveta, a s druge strane, odgajamo menadžere koji će raditi suprotno od demokratije.

Potrebna je nova paradigma u teoriji menadžmenta, univerzalna teorija koja je kulturološki i industrijski neutralna, koja nije elitistična, koja osnažuje demokratske procese i društvene odnose i još donosi izvanredne ekonomske rezultate.

**Oni koji su upoznali teoriju i praksu simbergetskog menadžmenta, oni znaju da rešenje postoji.**

## Gazda

Selmir Vrabac, Generalni direktor Imtec doo, Ilijaš, BiH Učesnik Adizes Leadership Program-a, VIII generacija



Priča uvijek počinje od granapa – male radnje na uglu gdje se najviše prodaju hljeb i mlijeko. Za gazdu romantično doba biznisa. Naplaćuje i plaća u kešu. Računovodstvo mu ne treba, jer on je i računovodstvo. Zna uvijek koliko je dobar. I stvari polako krenu.

A onda se pojave dobavljači sa prijedlozima za proširenje saradnje i odgodu plaćanja. Prvo manji oličeni u drugima gazdama, a onda vrlo brzo komercijalisti od onih većih. Najčešće spominjana riječ je odgoda plaćanja i eto tuđih para u gazdinom novčaniku. Započinje brzi razvoj firme, a gazda već ima nekoliko granapa. A to se sad zove već lanac marketa. Ali, odjednom gazdi fali keša. U međuvremenu se pojavio i računovoda koji vrišti jer gazda ima problem sa profitabilnošću. Troškovi su porasli, a neki marketi nisu na vrhuncu zadatka.

Gazda, koji je sad već ozbiljan biznismen, mjenja jeftinog računovođu. Upošljava skupog i poseže za alatima kao što su marketing, razvoj, istraživanje tržišta, promocije, CRM, softver za napredno računovodstvo, itd. Pored odgode plaćanja pojavljuje se magična engleska riječ „tar-

get“, tj. broj prodatih komada ili cifra koju je u praksi nemoguće dostići. Ali, gazda je uvijek gazda i, da bi stigao targete koje definišu dobavljači, otvara nove radnje. Uz konstataciju da je isto upravljati sa 10 ili 20 marketa. Tu negdje u priči se pojavljuju likovi iz svjetskih kompanija. Investiraju u gazdu. A gazda dalje investira u razvoj i otvaranje marketa. Gazda dobija ugovor (svjetski), a sastavni dio istog je godišnji „target“. Da bi stigao target u prvoj godini gazda gura robu po skladištima i po policama, a dobavljačima javlja da će mu morati dati još dodatnih dana za plaćanja. Jer, gazdi je da bude gazda i da uz obilati ručak sa likom iz svjetske kompanije zadovoljno prepriča svoju priču o uspjehu. A nije svjestan koliko je samo „one row in hundred sheet on excel report“.

U slijedećoj godini gazda nema kuda na oči dobavljačima za nove odgode, jer targeti rastu. Roba se gomila na policama. Računovođa kaže da je bilans bolji jer imamo dobit. Konačno gazda misli da je isplivao. Zalihe i rokove plaćanja više ne gleda. Važno je da je konačno u plusu. Ali

opet fali keša. Mladi 23-godišnji finansijski direktor kojeg je gazda nedavno zaposlio da idu na pecanje kaže da su pare sada u bankama, lizinizima i faktoring društvima. A na naš bilans možemo dobiti kredit uz „vrlo povoljne“ kamatne stope koje ipak nisu najniže jer nemamo hipoteku. Hipoteka je drugi naziv za stan, kuću, zamak koju svakako gazda treba kupiti jer živi još uvijek sa roditeljima. Gazda, naravno, kredit uzima jer mu treba para. Sve izgleda dobro, stvari su konačno krenule u pravom smjeru. Ipak para opet manjka, jer je otvoreno još 10-tak radnji kako bi se stigli targeti i uzeli bonusi. Opet je gazda kod dobavljača. Dobija dodatnih 15-tak dana odgode. I opet je u banci sa finansijskim direktorom. Uzima dodatni kredit, ali uz hipoteku. Odlučio se za kupovinu stana na atraktivnoj lokaciji, ali to nije dovoljno. Finansijski direktor sada nudi idealnu priliku: „Naš dobavljač je pred bankrotom (zbog takvih kao što su oni koji mu ne plaćaju), a ima fabriku Smokija u centru grada. Nije to neki biznis, jer da je bio ne bi propao. Ali nekretnina vrijedi i odlična je hipoteka. A mi svakako prodajemo Smoki“.

A onda sve ide jako brzo da se gazda više ne sjeća detalja, jer ga sada svi zovu investitorom. Počinje da investira (u sve i svašta), jer treba da opravda svoj novi nadimak. Kupuje nekretnine i fabrike koje imaju potencijal, dobavljače u problemima koji mu isporučuju robu, druge manje ili veće lance marketa, marketing agencije, poneki zamak, jahtu i sl... Naravno sa parama koje mu daju banke. Dobavljačima ne plaća (ili malo plaća) jer ima dovoljno marketa da svi „moraju raditi sa njim“. Tako to i izgleda na prvi pogled. Njegovi marketi su odavno izvan bilo kakve mogućnosti da budu profitabilni, pa je angažovao tim računovođa kako bi oni nekakvim magičnim rezervacijama, revalorizacijama i umanjanim amortizacijama izmislile dobit koja mu treba radi banaka, a koja nikako da se desi. Zavisno

od finansijske veličine čitave priče biće potrebno različito vrijeme da gazda potone. Brodolom je već izvjesna stvar. I bez obzira ko dalje upravljao ovom pričom. Gazda, vladin povjerenik ili svjetski poznat konsultant, stvar je jasna. Ta priča je završena.

Da bi se započela neka nova priča na temeljima te stare biće potrebno, prije svega, vratiti ono čega tu nema od vremena granapa. A to je povjerenje i uzajamno poštovanje svih koji su dio te priče. Od toga će primarno zavisiti da li će ta nova priča biti uspješna, ili će se agonija stare priče produžavati jer postoje neki interesne grupe kojima to odgovara. A na kraju će opet sve to tužno završiti.

A gdje je gazda pogriješio, svi će se pitati. Mediji i, moguće, tužiocima najviše. I svi će se vjerovatno uhvatiti privatizacije i friziranih bilansa. Mada bi se za te greške moglo objesiti pola Balkana. Ipak i ja bih gazdu pitao par stvari kada bih imao priliku popiti kafu sa njim. Ali vjerovatno neću imati tu priliku, pa ću ta pitanja nabaciti u narednim redovima.

- Da li je tačno da je njegov **CAPI\*** u doba granapa pokrivaio njegovu nadležnost?
- Da li je tačno da je, već kod otvaranja drugog granapa, izgubio pola svoje moći i pola uticaja?
- Da li je tačno da se čitavo vrijeme njegova nadležnost dramatično povećavala, a **AUTORANCA\*\*** ostajala ista što je smanjilo mogućnost da donosi efektivne odluke?
- Da li je tačno da se, u fazi kada je bio do 10 marketa, najviše uzdao u ovlaštenu moć i kažnjavao ljude koji su mislili drugačije od njega i time ih otjerao iz firme?
- Da li je tačno da je, u fazi kada je imao do 20 marketa, postao svjestan moći opstrukcije radnika u marketu i svoje nemoći da taj problem riješi jer nema uticaj na ljude?
- Da li je tačno da je prepustio da uticaj nad radnicima u marketima imaju dobavljači i zastupnici svjetskih kompanija?
- Da li je tačno da je uposlio menadžere

sa kojima je volio ići na pecanje i lov, a ne one sa kojima je mogao **uspostaviti CAPI** u kompaniji?

- Da li je tačno da je, u momentu kada je zaposlio menadžere za pecanje i lov, potpuno **izgubio CAPI** u upravljanju kompanijom, što je dovelo do toga da donosi neefikasne odluke?
- Da li je tačno da je odluke o zaduživanju i investiranju donosio on, a da je ovlaštenje finansijskog direktora bilo svedeno na to da donese ugovore iz banke na potpis?
- Da li je tačno da je odluke o friziranju bilansa donosio on, a da je ovlaštenje računovođe bilo da izmisli način kako da frizira bilans?
- Da li je tačno da, kada je brod počeo tonuti, i dalje mislio da će se spasiti jer je toliko velik da ne može propasti i da je sve više vremena provodio na jahti?
- Da li je tačno da ga ovo ne zanima, jer smatra je da je on i dalje gazda?
- Da li razumije šta su **CAPI\*** i **AUTORANCA\*\***, jer moglo mu je biti od koristi?

## Vesti

Predstavnici kancelarija Adizes Instituta okupili su se na redovnom godišnjem skupu u cilju razmene iskustava. Glavna tema bila je vođenje timova na sistematskom rešavanju problema u kompaniji. Integratorska radionica na ovu temu će se prvi put na prostoru bivše Jugoslavije održati početkom oktobra.

U sklopu predstavljanja aktivnosti između dve konvencije, dr Zvezdan Horvat je predstavio rezultate Biznis transfer barometar istraživanja za Srbiju koje je Adizes SEE sproveo u prvoj polovini 2017. godine.



Najveći projekat koji trenutno sprovodi Adizes Institute je rad sa Gilan Holdingom iz Azerbejdžana koji zapošljava više od 12 000 zaposlenih. Fokus organizacione transformacije u ovom projektu je na postavljanju nove organizacione strukture i podsticanju fleksibilnosti kroz organizaciju timova da bi se u potpunosti iskoristio kreativni potencijal zaposlenih. Konsultantima Adizes Instituta iz SAD i Rusije priključili su se i konsultanti Adizes SEE Goran Nedić i Borislav Đurić.



Konsultanti Adizes SEE Goran Nedić i Borislav Đurić sa profesorom dr Isakom Adizesom u kompaniji Gilan Holding, Baku, Azerbejdžan



# Praktični ALP saveti lidera koji pravi nove lidere



Dobrica Stevanović, generalni direktor Hahn+Kolb doo



U decembarskoj sesiji Adizes Leadership Programa (ALP), učesnici su na Paliću u nekoliko sesija radili sa Dobricom Stevanovićem, generalnim direktorom Hahn+Kolb grupe i profesionalnim menadžerom sa tridesetogodišnjim iskustvom. Saradnik i prijatelj Adizes Southeast Europe (ASEE) ALP programa govorio je o svojim iskustvima razvoja menadžerskog zanata i savetima koji razjašnjavaju elementarne menadžerske i upravljačke dileme. Savete prenosimo kao zabeleške, jer saveti tome i služe – korisno je da su zakačeni iznad radnog stola, i da pomažu u pravljenju izbora – čiji je najteži posao ipak implementacija. Podsećamo: saveti mogu biti i jako korisni, ali sami od sebe ne rešavaju probleme.

## O industrijama...

Industrije se u praksi dele na „seksi“ i „neseksi“ industrije. Prvo što možda pomislite je na proizvodnju podvezica i to zaista jeste seksi industrija i ovdje ne pričamo o tome, nego o tome ko lakše privlači ne samo kupce nego i nove zaposlene. Auto industrija je tipičan predstavnik nečega što je seksi, u smislu da je magnet za mlade ljude da rade u toj branši, po cenu manjih primanja i toga da i dalje žive kod mame i tate, rađajući za malu platu uz korišćenje atraktivnog službenog auta. Seksi industrije vam nude pakete privilegija sa kojim deluje da radite ozbiljan i bitan posao. Neseksi industrije su „rudarske“ industrije u kojima uglavnom niko i ne zna šta radite osim onih najbitnijih: vaših kupaca. Dobro je proći kroz obe priče, videti razlike i odabrati ono što nam leži, ono što želimo raditi celog života.

## O procesu nabavki...

U današnjim nabavkama treba obratiti pažnju da uvek imamo bar dva kontakta koje možemo zvati danas. Ne: listu kontakata i vizitki, ne puku listu dobavljača, nego bar dva dobavljača koji su spremni raditi sa nama danas. I koji su spremni da ulože dodatni napor da nam pomognu da uradimo nešto bolje, rešimo problem ili „samo“ dobijemo ponudu na vreme. Svi želimo da i mi budemo takav, preferirani dobavljač u očima naših partnera.

## O menadžerskim veštinama...

Ima ljudi koji ne vole da rade sa drugim ljudima, draže im je da sve rade sami. Jednostavno nisu integratori i ne znaju, pa i ne žele da brinu o ljudima i da okupljaju ljude. Oni takođe imaju svoje mesto u firmi. Često ih krasi tzv. „neparan način razmišljanja“, odnosno sposobni su da nađu nepravilnost i tamo gde na prvi pogled sve izgleda upareno i složeno kako treba. Ovakvi ljudi mogu da budu, na primer, sjajni kontrolori, ali ni pošto menadžeri.

## O poslovnom okruženju...

Mi smo na području bivše Jugoslavije vrlo slični Nemcima ako gledamo pojedinačno. Naši ljudi to ne gledaju tako, ali stvari stoje tako. Vijetnamci i Korejanci su mentaliteti drugačiji od nas, dok mi, kao evropski narodi sa teritorije ex-Yu i Nemci smo po mentalitetu slični. Međutim, Nemci znaju šta je sistem i znaju šta je samokritika i tu je prednost koju stiču. Znaju šta je njihov posao, šta je njihova odgovornost, ne gube se i ne improvizuju bez potrebe. Mi smo tek počeli da učimo šta je sistem, a mislim da smo još daleko od odgovornosti.

## O karakteru ljudi sa kojima radimo...

Toliko smo neskloni prihvatanju kritike i preispitivanju svojih odluka, da je u praksi teško govoriti eksplicitno. Donošenje odluka povlači i odgovornost za donete odluke i to je ono što velika većina ljudi izbegava kad im se ukaže prilika za „eskivažu“. Bez odgovornosti i pozitivnog prihvatanja kritike je nemoguće graditi uspešan tim. Uvek će neko opravdanje biti starije od interesa kompanije. Često se u kompanijama srećemo sa „umeticima nalaženja opravdanja“. Ovo vrlo brzo može da postane deo kulture kompanije i vodi ka odumiranju i posla i firme.

## O ulozi osnivača...

Kada ljude pitam o tome šta je uloga osnivača, ako firmu zamislimo kao brod, oni obično odgovore da je osnivač kapetan broda. Osnivač može biti, ali ne mora da bude kapetan broda. Osnivač je u suštinskom smislu konstruktor broda, a brodom može upravljati on, ako je osposobljen za to (što ne mora da bude formalno, nego kao zanat ispečen radom i rastom sa firmom) ili profesionalac koji to radi bolje od njega. Profesionalac često može da bude bolji samo zato što je prisutan u firmi, u toku sa svim izazovima, dok je osnivač-konstruktor možda već na izgradnji nekog novog (za osnivača interesantnijeg) broda.

## O procesu selekcije...

Mislim da je u procesu selekcije značajnije raspoznati emocionalnu inteligenciju i karakter ljudi, nego se oduševljavati njihovim IQ-om. IQ je nešto poput konjskih

snaga u automobilu. I kao što kažu u onoj reklami za gume – „snaga bez kontrole je ništa“. Ako nemate dobro upravljanje jača kola će završiti snažnije zabijena u jarak porred puta.

## O ključnim elementima korporativne politike...

Mislim da su za korporativnu politiku ključne stvari: poštovanje, poverenje i neponavljane grešaka. Poštovanje i poverenje, uz adekvatnu selekciju, dostižemo davanjem ličnog primera iskorenjivanjem svih vrsta igara koje vode u laži. Što se grešaka tiče, one su sastavni deo posla, neki put čak i poželjne kao način da pokušamo nešto novo i napredujemo. Ista greška koja se ponovi svakako nije ništa novo, jer smo nešto već pokušali i pogrešili i sada pokušavamo to isto. To može biti samo nehat ili nepoštovanje discipline. Ovdje se mora ponekad odgovoriti, zašto da ne, i nekom kaznom. Najvažnije je da pohvale za uspeh budu višestruko češće i da oni koji pokušavaju nešto novo imaju podršku „odozgo“.

## O fokusu kompanije...

Za ideje koje dolaze od zaposlenih imam običaj da pitam: A kakvu će to korist doneti našim kupcima? Ako će kupci videti pozitivnu razliku, onda ima smisla. Ako je u pitanju interno menjanje procesa, prihvatljivo je ako barem donosi uštede, u drugim slučajevima – nije. Zato što se skoro sigurno radi o internom marketingu samo da bi se pokazalo da je „neko nešto uradio“ ili (još gore) da bi se olakšao proces zaposlenima po cenu snižavanja nivoa usluge prema kupcu.

## O odgovornosti...

Ako vidite neki zadatak u kompaniji koji se ne izvršava – uzмите ga, sigurno je vaš. Jer vi ste ga jedini primetili, što znači da je nekako vezan ili potreban u vašem procesu rada. Onaj ko tog posla nije ni svestan, verovatno nema veze sa njim. Nisam još video radnu sistematizaciju koja je opisala sve što neko složeno radno mesto traži. Zar zbog toga što nešto nije navedeno u sistematizaciji ostane nedovršeno?

## O emocijama u profesionalnom menadžmentu...

Emocije unosim u posao samo kad su pozitivne, umesto negativnih reagujem čisto profesionalno, jer negativne emocije su suviše, pa i štetne. Ja sam profesionalac i tu sam za izvršavanje zadataka. Moje slobode i moje zadovoljstvo su onoliko koliko su rezultati dobri ili, još bolje, izvrsni i ako emocije pomažu, dobrodošle su. One mogu da oboje silivo svakodnevnih rutinskih poslova i da daju presudni kvalitet u dostizanju ciljeva.

# Stres – posledica komunikacije sa budalama ili budalom



Damir Delić Đuljić

Američko udruženje psihologa svake godine istražuje nivo stresa kod zaposlenih u različitim granama industrije i uticaj stresa na funkcionisanje zaposlenih na njihovim radnim mestima. Rezultati dubinskih istraživanja ukazuju na kontinuirani rast stresa koji ispitanici opisuju najvišim ponuđenim ocenama (od 1 do 10), a pričaju i o uzrocima, fizičkim simptomima, manifestacijama i posledicama stresa. Amerikance stres dovodi do ljutnje (42 %), umora (37 %), pomanjkanja interesa i motivacije (35 %), glavobolje (32 %), ali i do drugih posledica kao što su umanjeni apetit (17 %) i seksualni problemi (11 %).

Zanimljivo je da je u preseku petogodišnjih istraživanja svake godine novac prvi, posao drugi, a porodica četvrti najčešći navedeni uzročnik stresa. Svetska zdravstvena organizacija povećani nivo percepcije o stresu i stresa obeležava terminom „zdravstvena epidemija 21. veka“, a Richmond Hypnosis Center navodi podatak da svake dve sekunde sedam ljudi u svetu umre od posledica stresa. 110 miliona ljudi godišnje. Američki Nacionalni institut za bezbednost na poslu i zdravlje takođe tvrdi da je posao najveći uzročnik stresa. Prema njihovim istraživanjima, 80 % zaposlenih oseća određeni nivo stresa na poslu, a 26 % tvrdi da su često pod žestokim pritiskom stresa.

Kada je u pitanju uticaj stresa na funkcionisanje zaposlenih na radnim mestima, štete su direktne i teško merljive, ali procene su da stres koji najčešće izazivaju naporni saradnici, mlade galamdžije, bezobrazni kupci i rizični uslovi poslovnih ugovora kontinuirano uništava poslovnu energiju i kontinuirano šteti privredi.

## Jedna budala s posla...

Da je u pitanju bilo kakav izazov savladiv kompjuterskom aplikacijom, preračunavanjem ili potrebom za drugačijom poslovnom strategijom, davno bi bio rešen. Međutim, muči nas nešto drugo, „jedna budala s posla“. Tako će vam prijatelj opisati promenjeno raspoloženje izazvano kratkim telefonskim razgovorom, premda niste ni pitali ko je to bio.

Ta „budala s posla“ je sve ovo o čemu Amerikanci pričaju nadugo i naširoko, nastojeći da utiču na efekte koje odnosi sa „budalama“ čine na naš posao i posledice koje utiču i na zdravlje i na posao. To je kod nas jednostavno, otkazi se uvek daju zbog „jedne budale s posla“, premda su odnosi sa ostatkom tima bili uredni. Ko bi trpeo budalu, ako ima imalo izbora da pobjegne?

I ta budala zbog koje pametni gube razum (u „lch formi“, svi su ljudi na svetu pametni), i ta budala ima svoju budalu, koja će joj začinjavati radno mesto i radne pobjede, pa će i ta budala jednom zbog te svoje bu-

dale želeti da je nema, a možda neko od lanca budala padne u onu crnu brojku od 110 miliona godišnje koji su umrli od stresa koji je najčešće došao od posla. Novac i posao, dakle, to su motivi stresa koje ne amortizuju ljubav i porodica, koje ne uspeva da otkloni strast prema sportskim takmičenjima, meditacija ili kafanski program relaksiranja. Baš šteta, zar baš toliko ljudi mora umreti zbog jedne od budala iz lanca budala?

## On brine i o nama i o firmi

Realitetna terapija Williama Glassera tvrdi da su u suštini ljudskog postojanja sledeće potrebe:

1. Potreba za preživljavanjem
2. Potreba za ljubavlju i pripadanjem
3. Potreba za moći
4. Potreba za slobodom i
5. Potreba za zabavom

Radno mesto obuhvata, kod različitih ljudi u različitim procentima, sve ove potrebe. Kada hoćemo da kažemo da nekoga jako volimo, onda kažemo da bismo život dali za tu osobu. Toliko, dakle, ispunjava, naše ostale potrebe, na primer, potrebu za ljubavlju i slobodom, da smo do te mere slatkorečivi da bismo mu poklonili potrebu za preživljavanjem. Ako 40 i više sati nedeljno provodite sa kolegom ili kolegicom, onda motivacijska konekcija za posao ne može biti samo zadovoljenje potrebe za platom, za preživljavanjem. U tom okruženju ljudi zadovoljavaju i ostale potrebe, neki potrebu za moći, neki potrebu za slobodom ili zabavom, a neki i potrebu za maženjem i pripadanjem. Što je takođe dozvoljeno, ako nije zabranjeno.

Kada pričaju o dobrim šefovima i dobrim poslovnim iskustvima, ljudi obično kažu da su u pitanju saradnici i šefovi koji su znali da brinu o ljudima i firmi. Tim redosledom. U takvim razgovorima nema priče o stresu i o budalama. Ili, ako ima, onda su budale puno manje nego u razgovorima obeleženim stresom. Reći će vam: „Ima budala, ali budala ima svuda...“. Sklad između poslovnog fokusa i brige o ljudima predstavlja mesto u kojem nema mesta stresu i budalama i čitavom nizu tragičnih posledica. Međutim, kako ga učiti? Kako ga prime-njivati?

## Uspeh otklanja glad, sreća otklanja žed

Stres, nesumnjivo, ima mnogo veze sa budalama. Trčanje za poslom i novcem i stres novca i posla je potraga za uspehom, potraga za cipelama koje nam nisu potrebne i zaostavštinom deci koja će možda otići od nas, dok mi budemo trčali za njihovom tobožnjom srećom. Uspeh, novac, u pitanju su varljive varijable koje zadovoljavaju glad, Frojd bi razjasnio koju frustraciju i koju bolj-

ku iz kolveke. Uspeh zadovoljava glad, ali ne i žed. „Kako si“, to bi moralo da bude pitanje koje zadovoljava sve potrebe i otklanja svaki stres, ali prečesto na to pitanje odgovorimo: „A“, „A šta ja znam“, „A jebiga, dobro je“.

Budala iz priče o stresu je budala koja se ujutro pogledala u ogledalo, zapljusnula hladnom vodom i odlučila provesti dan ratujući sa budalom. Zašto? Zato što nam ne odgovara nečija energija? Anksioznost i gorčina ima opravdanje – ako i samo ako vam je „budala s posla“ i verenik ili supružnik. Ako ste i u vezi – nije problem. Da se to bezbolno raskinuti. Gorčina svega ostalog je suluda.

S druge strane, pitanje „da li sam srećan“ mora biti važniji kriterijum godišnjeg razgovora sa samim sobom od bilo koje brojke koja će opravdavati trenutni angažman. Svi smo mi svoji i krojimo svoje sudbine. Pitanje je da li smo došli na posao da bismo preživljavali, da bismo se mazili, rasipali moć, živeli slobodu ili se zabavljali. Ne može se zauvek glumiti. Jedan hrvatski pozorišni genije kaže da je tuga pozorišta u tome da publika 30 godina gleda neke ljude – i ne zna ništa o njima. Raspakovati sopstvene potrebe, raspakovati sopstvene motive, razjasniti osobenost, razbistriti šta to želimo od posla, a onda brinuti o ljudima i o firmi. Komplikovano? Ne. Nije jednostavno, ali ni komplikovano. Nego taman.

Svi smo mi srećni ili nesrećni zbog toga što smo mi sami. A budala kojom se opravdavamo je izmišljeni lik koji skriva jednu drugu budalu. Onu koju smo, dok smo se umivali, na tren oka videli u ogledalu. Pa pobjegli, i odlučili misliti o drugim budalama.

Deluje da je tako lakše, ali od toga se, znate, umire.

**Asee**  
**NEWS**

Besplatan primerak  
Izdavač: **Asee d.o.o.**

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Lektor:  
**Elena Mirić-Šuberić**

Dizajn i prepress:  
**Nebojša Čosić**

Štampa:  
**DC Grafički centar**

# Odnos braće i sestara i izazov partnerstva – teme sastanka Kluba 2040 održanog na Zlatiboru

*Inicijalno posvećen odnosima braće i sestara u porodičnim kompanijama, sastanak Kluba 2040 proširen je na teme izazova partnerstva u porodičnim kompanijama, te iznalaženja motivacije za dalji razvoj, univerzalnim izazovima koji pogađaju sve firme. Prema utiscima učesnika, ovaj sastanak je bio najbolje organizovani i najsadržajiji sastanak Kluba do sada.*

Početkom aprila je na Zlatiboru održan prolećni sastanak ASEE Kluba 2040, kluba koji okuplja naslednike u porodičnim kompanijama u regionu. Na samom otvaranju Kluba, učesnicima se putem video linka iz Sjedinjenih država obratio **dr Isak Adižes**. Pozdravio je učesnike i njihove napore da proaktivno rade na izazovima porodičnih firmi, pozeleo da se uskoro vidimo uživo, te dao nekoliko saveta za očuvanje jedinstva unutar porodičnih kompanija.

**„Podsećam vas na činjenicu da je palac ono što čini šaku, zato što efikasno saraduje sa svim ostalim prstima. Lider mora da bude poput palca, mora da bude sposoban da sve ljude oko sebe čini boljim, i da efikasno radi sa njima“, rekao je dr Adižes.**

Nakon Adižesovog obraćanja, usledio je razgovor sa gospodinom **Milislavom Novičićem**, osnivačem i vlasnikom firme Unipromet Čačak, uspešnim poslovnim čovekom koji upravlja firmom sa 420 zaposlenih, a koji danas insistira na razgovorima o budućnosti, otvorenosti i zajedništvu porodice u očuvanju porodičnog biznisa. Porodica gospodina Novičića posvećeno godinama radi na izradi porodičnog protokola, dokumenta koji definiše elementarne porodične vrednosti i odnose u kontekstu budućeg vlasništva i upravljanja firmom. **„Stvari su jednostavne: moramo da budemo otvoreni i iskreni i da ponudimo našoj deci stvarnu priliku da rade sa nama i da doprinose razvoju posla. Svakodnevno mislimo i radimo na tome, a porodični protokol je jedan okvir koji drži pravilno usmerenje i fokus na izborima koji su najbolji za sve nas“,** rekao je Novičić.

Drugi gost Kluba, u subotu, bio je **Ivan Stanković**, osnivač agencija Saatchi&Saatchi i Communis, pionir oglašavanja i reklamiranja i stručnjak za komunikacije svetskog ranga. Stanković je, iz iskustva bankrota Saatchi&Saatchi brenda u jugoistočnoj Evropi, pozvao učesnike na posvećenost onome što rade, na proaktivni odnos prema izazovima i mere koje će sprečiti teške depresije i glavobolje koje su zadesile brojne firme u regionu. **„Istinita je ona priča koju ćete čuti na fakultetima ili u knjigama menadžmenta, a koja kaže:**

**propadanje počinje onog momenta kada ste stali sa razvojem. Onog momenta kada ne znate šta želite za sutra, za narednu godinu. Govorim vam iz iskustva, prošao sam kroz jezive stvari zato što u jednom momentu više nisam imao želje, nisam razmišljao o tome šta raditi dalje“,** rekao je Stanković.

Osnivač i suvlasnik kompanije „OSA Računarski inženjering“ **Željko Tomić** je govorio o perspektivi partnerstva, s obzirom da je pre 28 godina osnovao kompaniju zajedno sa prijateljem i firma i danas uspešno posluje na bazi njihovog partnerstva. **„Partnerstvo, bilo koje, a naročito ono poslovno, uči drugačijoj perspektivi, uči saradnji i zajedničkom radu. Ono što je današnji izazov naše firme jeste pronalaženje rešenja koja će omogućiti da firma radi i živi bez nas dvojice, i radimo na tome.“,** rekao je Tomić.

Osnivač Kluba 2040 i Centra za razvoj porodičnih kompanija pri ASEE Boris Vukić je naglasio da su porodične kompanije u regionu očigledno u jednoj vrsti frustracije kreirane neizvesnošću i neopredeljenim stavom u pogledu budućnosti vlasništva i rukovođenja porodičnim kompanijama. Ističe da je deo neophodnog usmerenja porodičnih firmi i kakva-takva izvesnost razgovor, dogovor, bilo kakav dogovor, ali dogovor u pogledu onoga što vlasnici i deca očekuju u vezi ovih firmi.

Učesnici prolećnog sastanka Kluba 2040 su, na poziv vlasnika **Gorana Jankovića**, posetili kompaniju **Inmold Plast** u Požezi, čija je osnovna delatnost izrada visokokvalitetnih alata za ubrizgavanje plastike i obojenih metala, sa specijalizacijom u izradi alata za ubrizgavanje tankozidne ambalaže i tehničkih delova. Pored ovih delatnosti, Inmold Plast radi i na razvoju IML robota, a sprovodi i jedinstveni program osposobljavanja dece srednjoškolskog uzrasta, nudeći obuku i stipendije za učenike tehničkih struka. Kompanija tako razvija osposobljen kadar, ali i direktno daje ogroman doprinos lokalnoj zajednici. Učesnike su kroz hale fabrike sproveli stipendisti, ostavljajući ih sa dva utiska: definitivno je moguće razvijati velike priče u Srbiji i regionu, i definitivno je izvrstan izbor intenzivna posvećenost radu na razvoju sopstvenih kadrova, paralelno sa obrazovnim procesom.

Naredni sastanak Kluba 2040 biće održan na jesen ove godine, u Bosni. Više informacija o Klubu, o mogućnostima članstva i aktivnostima Kluba dostupno je na web stranici <http://www.asee.biz/razvoj-porodicnih-kompanija/klub-2040/> i na Facebook stranici ASEE <https://www.facebook.com/AdizesSEE/>.



# Challenging Practice – Adizes Leadership Program

Adizes SEE Leadership Program pruža holistički pristup upravljanju organizacijama. Ono što se od top menadžera i lidera očekuje jeste doživljaj i briga o celini sistema. Adizesov pristup je upravo to - celoviti pristup organizaciji sa konkretnim polugama, alatima kako je unaprediti.

## **ADIZES LEADERSHIP PROGRAM JE NAMENJEN:**

- Kandidatima za top menadžere
- Preduzetnicima i top menadžerima spremnim za sledeće faze razvoja svojih kompanija
- Pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama
- Rukovodiocima

Svaka generacija je mešavina profesionalnih menadžera i pripadnika porodičnih kompanija.

Program je oblikovan kao 1+1 godina, sa prvom koja potvrđuje i razvija veštine menadžera i drugom koja pruža znanje konkretnih alata organizacione transformacije.

## **PRVA GODINA PROGRAMA**

je fokusirana na razvoj individualnih li-derskih veština i obuhvata:

- izradu profila učesnika - analiza i samoanaliza učesnika korišćenjem odgovarajućih alata, uspostavljanje karijernog cilja i definisanje individualnog akcionog plana
- Sedam trening modula i tri modula „Master business class”
- individualne i „peer coaching” sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal i stručnu literaturu
- Individualni projekat učesnika

## **DRUGA GODINA PROGRAMA**

je fokusirana na kompaniju i proces organizacione transformacije i realizuje se kroz CASE STUDY WORKSHOP-ove u kojima se intenzivno obrađuju primeri iz prakse. Učesnici u toku godine realizuju faze organizacione transformacije na kompanijama iz svoje delatnosti.

Case Study kompanije su izabrane kao realni primeri iz prakse ASEE i usklađene su sa delatnošću učesnika.

Druga godina obuhvata:

- Sedam dvodnevnih modula
- Individualne i „peer coaching” sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal, stručnu literaturu
- Timski projekat

## **ASEE**

Ljubice Ravasi 16  
21000 Novi Sad  
Tel + 381 21 6624 688  
6553 254

office@asee.biz  
www.asee.biz  
www.facebook.com/AdizesSEE.

## **ASEE Srbija**

Kralja Milana 25  
11000 Beograd  
Tel. +381 11 3640 740  
3640 741

bgoffice@asee.biz  
www.asee.biz  
www.facebook.com/AdizesSEE.

## **ASEE BiH**

Pijačna 8  
71000 Sarajevo  
Tel/Fax: +387 33 624 030  
Mob: +387 62 331 910

office@asee.ba  
www.asee.ba  
www.facebook.com/AdizesSEE.

## **ASEE Hrvatska**

Strossmayerov trg 1  
10000 Zagreb  
tel: +385 1 4825 152  
+385 1 4825 154

office@adizes.hr  
www.adizes.hr  
www.facebook.com/AdizesSEE.



U Beogradu IX generacija počinje sa radom 26.10.2017. godine.

Za dodatne informacije i prijave:  
irena.bulat@asee.biz, bgoffice@asee.biz  
Tel: +381 11 3640 740